

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL,
DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

ESPECIALIZAÇÃO EM CLÍNICA PSICODINÂMICA DO
TRABALHO E GESTÃO DO ESTRESSE

**ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS EM GESTORES DE UMA
EMPRESA DE CONTABILIDADE**

KAREM NACOSTIELLE EUFRASIO

ORIENTADOR: DR. EMÍLIO PERES FACAS

BRASÍLIA, 2014

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Karem Nacostielle Eufrazio

Dr. Emílio Peres Facas

Resumo

Este estudo investiga as estratégias defensivas utilizadas por gestores em uma instituição privada de contabilidade situada no estado de Goiás. Os objetivos específicos foram: compreender a Organização do Trabalho da empresa, entender como os estilos de gestão afetam a saúde dos trabalhadores e analisar as estratégias defensivas individuais e coletivas utilizadas pelos gestores. A Psicodinâmica do Trabalho é o referencial teórico que fundamenta este estudo. Para a coleta de dados, foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas individuais com a duração média de quarenta minutos cada. O local para a realização das entrevistas foi a própria instituição a ser pesquisada. Os dados foram analisados através dos eixos temáticos propostos por Mendes e Araújo com base na técnica da Análise de Núcleo de Sentido (ANS) de Bardin. Os Eixos temáticos são os seguintes: Eixo I: Organização do Trabalho prescrito e o real do Trabalho; Eixo II: Mobilização Subjetiva; Eixo III: Sofrimento, defesas e patologias. Os resultados demonstraram que a Organização do Trabalho da instituição é rígida e centralizadora. Além disso, faltam normas e prescrições para nortear o trabalho dos gestores. Com isso, todo o poder fica centrado no proprietário da empresa. A rotina de trabalho dos gestores é marcada por pressões internas (chefia) e externas (clientes). Como há uma grande quantidade de clientes e poucos funcionários, os gestores acabam sendo sobrecarregados. Os participantes relatam satisfação no trabalho quando conseguem atingir as metas estabelecidas pela organização. No entanto, quando não conseguem atingir as metas, os gestores relatam sintomas de estresse e ansiedade. O processo de trabalho se caracteriza através do modelo taylorista de produção. Esse modelo de gestão prejudica a saúde dos trabalhadores, uma vez que os gestores não possuem autonomia para utilizarem a Mobilização Subjetiva no ambiente de trabalho. Também foram relatados falta de reconhecimento no trabalho. As estratégias defensivas individuais utilizadas pelos gestores são a aceleração, negação e racionalização. Não foram percebidas estratégias defensivas coletivas. A dinâmica de trabalho desta Organização está favorecendo o surgimento de doenças relacionados com o trabalho como os problemas digestivos e a obesidade.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho; estratégias defensivas; gestores

Abstract

This study investigates the defensive strategies used by managers in an accountancy institute in state of Goiás. The specific aims were: comprehend the Organization of Work of the Company, understand how the types of management affect the workers health and analyse the individuals and collectives defensives strategies used by managers. The Psychodynamic of Work is the theoretical basis which this study follows. To the collect of datas were realized two interviews, semi-structured individually, with around forty minutes each. The place for the realization of the interviews was the institution which was being researched. The data was analysed through the themes axes proposed by Mendes and Araújo based on the technique of Analysis of the Core Sense by Bardin. The thematic axes are: Axis I: Organization of the prescribed work and real labour; Axis II: Subjective Mobilization; Axis III: Suffering, Defenses and Pathologies. The results pointed out that the labour organization of the institute is rigid and centralized. Moreover, there is a lack of standards and prescriptions to guide the work of the manager. Therefore, all the power is centered in the owner of the company. The routine work of the managers is marked by internal pressure (leadership) and external pressure (customers). There are a lot of customers to few employees, because of that, the managers end up being overwhelmed. The participants reported satisfaction in the job when they achieve the goals set by the organization. However, when they failed to achieve the goals, managers report symptoms of stress and anxiety. The work process is characterized by Taylorist production model. This management model affects the health of workers, since managers do not have the autonomy to use the Subjective Mobilization in the environment of work. Besides that, were reported lack of acknowledgment at work. Individual defensive strategies used by managers are: acceleration, denial and racionalization. There were not found collective defensive strategies. A dynamic work of this organization is favoring the emergence of work-related problems such as digestive disorders and obesity.

Key-Words: Psychodynamics of Work; defensive strategies; managers.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata de um estudo exploratório com gestores contábeis de uma instituição privada de contabilidade situada no estado de Goiás. O objetivo principal foi investigar as estratégias de defesa que os gestores utilizam para mediar o sofrimento em sua organização do trabalho. Para este trabalho não foram feitas diferenciações teóricas entre os termos chefe, líder e gestor. Adotou-se a definição apresentada por Aguiar (2013), que entende gestor como o profissional que faz a mediação entre a direção da empresa e a equipe de trabalho. Para esta autora, a posição do gestor gera sofrimento, visto que este deve buscar o equilíbrio entre interesses divergentes (organização *versus* trabalhadores). Sá e Azevedo (2010) descrevem que a função do chefe em uma empresa se relaciona ao manejo de conflitos entre os sujeitos, tornando-os assim capazes de estruturar o grupo. Diante disto, fica evidente a necessidade de voltarmos nosso olhar para os gestores e suas práticas no cotidiano de trabalho, uma vez que estes exercem um papel importante nas organizações.

Esta pesquisa utiliza o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho. Para Mendes (2007a), o objeto de estudo da Psicodinâmica do Trabalho são as relações entre as subjetividades dos trabalhadores e a organização do trabalho, ou seja, compreender a dinâmica entre prazer-sofrimento que se manifesta na saúde, no adoecer, nas estratégias defensivas e nas patologias sociais. Então, a análise busca entender a dinâmica entre o sujeito do presente, com uma história única, experiências passadas, estratégias defensivas e também com uma organização do trabalho socialmente construída (Dejours, 2009a).

A escolha deste referencial se deve pelo baixo número de pesquisas encontradas a partir desta teoria com trabalhadores que exercem cargo de gerência, conforme será apresentado futuramente neste artigo.

Inicialmente será apresentado o arcabouço teórico que fundamenta a pesquisa, abordando sobre a Psicodinâmica do Trabalho, os modelos gerenciais e os objetivos. Posteriormente serão descritos a metodologia utilizada, resultados, discussão e conclusão da pesquisa.

2. PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A Psicodinâmica do Trabalho se caracteriza tanto como uma disciplina clínica quanto uma disciplina teórica (Mendes & Araújo, 2012). Segundo as autoras, a Psicodinâmica é uma disciplina teórica, pois articula através das investigações clínicas as teorias sociais, na Psicanálise a compreensão do sujeito com o seu trabalho e ao mesmo tempo como Clínica, ao estabelecerem relações entre a saúde mental e o trabalho. A Psicanálise está entre as teorias que embasa a Psicodinâmica do Trabalho, pois, levam os pesquisadores a compreenderem como o inconsciente influencia a dinâmica do sujeito, trabalho e organização e também ao dar importância ao não dito para interpretar essa dinâmica (Mendes, 2002). A ergonomia também contribui com a Psicodinâmica do Trabalho. Segundo Ferreira (2008) a ergonomia tem como aspecto primordial investigar, analisar e intervir na interação do indivíduo com o contexto de trabalho no qual ele está inserido.

2.1.1 Organização do Trabalho prescrita e Organização do Trabalho real

A Organização do Trabalho pode ser compreendida através da divisão dos homens (se referem aos modos de comando, divisão de responsabilidades, etc.) e a divisão do trabalho (prescrição das tarefas, divisão das repartições, etc.) (Dejours & Abdoucheli, 2009a). Segundo os mesmos autores, a divisão das tarefas fazem com que os sujeitos pensem sobre o significado da atividade que está sendo executada, enquanto que a divisão dos homens se referem as relações afetivas existentes no ambiente de trabalho. Enquanto as condições de trabalho afetam o corpo físico do trabalhador, a Organização do Trabalho atua no nível psíquico dos mesmos (Dejours, 1992). Dejours (2007) descreve a impossibilidade de o trabalhador executar tudo o que está prescrito, e caso o sujeito tente realizar todas as prescrições não vai acontecer o processo produtivo. Nesse sentido, o trabalho prescrito serve como orientador, normatizador e fiscalizador das atividades a serem realizadas pelos sujeitos trabalhadores, enquanto que o trabalho real é aquilo que é realmente executado (Anjos, Mendes, Santos & Facas, 2011).

2.1.2 Mobilização subjetiva

Podemos notar que as defesas e o sofrimento são importantes reguladores da saúde psíquica dos trabalhadores, pois, é através do sofrimento que o sujeito utiliza a mobilização subjetiva (Mendes, 2007a). Segundo a autora, a mobilização

subjetiva é ativada quando o trabalhador se depara com a realidade do trabalho, sendo utilizada para transformar o sofrimento. Segundo Mendes (2007a) os aspectos que compõe a mobilização subjetiva são: 1) Inteligência prática: é usada pelo trabalhador diante das situações reais de trabalho, ou seja, dos acontecimentos imprevistos que ocorrem no trabalho (Dejours, 2005). 2) Espaço de discussão: é neste espaço onde o trabalhador compartilha com os demais suas vivências no trabalho, seu sofrimento, e é nele que o sujeito pode conseguir o reconhecimento dos demais profissionais e a presença de opiniões contraditórias (Martins & Mendes, 2012). 3) Reconhecimento: são as retribuições materiais e simbólicas dadas aos sujeitos pelo trabalho realizado (Dejours, 2007). Para o autor as retribuições simbólicas são mais preciosas do que os materiais. O reconhecimento pode ser baseado pelos julgamentos de utilidade e o de estética (Dejours, 2004). O autor descreve que o julgamentos de utilidade são feitos pelos subordinados e superiores, enquanto que o julgamento de estética são realizados pelos colegas e equipes de trabalho. Vale ressaltar que a organização pode utilizar mecanismos estratégicos para que os trabalhadores se submetam a ela, dada a necessidade do ser humano de ser reconhecido (Rossi, Mendes, Siqueira & Araújo, 2009). 4) Cooperação: emerge do desejo das pessoas de trabalharem coletivamente e assim superarem as contradições presentes na organização do trabalho (Medeiros & Mendes, 2013). Segundo Dejours (2005) para que haja tanto cooperação quanto coordenação é imprescindível que os sujeitos estabeleçam relações de confiança.

2.1.3 Sofrimento, defesas e patologias

Dejours (1992) traça um percurso histórico acerca do sofrimento dos trabalhadores, dividindo-o em três períodos, vejamos: no primeiro período ocorre até meados do século XIX em que prevalecia a denominada “miséria operária”. Neste momento, os trabalhadores estavam lutando para sobreviverem às péssimas condições físicas de trabalho. No segundo período, que vai da Primeira Grande Guerra até o ano de 1968, os trabalhadores reivindicavam uma melhora na saúde do corpo. Vale lembrar que é nesse período que surge a O.C.T. (Organização Científica do Trabalho) criada por Taylor. O terceiro período que se inicia após 1968 e se estende até os dias atuais é caracterizado por questionamentos da classe trabalhadora sobre o papel do trabalho em suas vidas, inserindo assim, o aspecto relativo à saúde mental dos mesmos.

Segundo Dejours (2009b) o sofrimento do trabalhador inicia quando a organização do trabalho não é flexível o bastante para dar margem à liberdade do mesmo de descarregar sua energia psíquica na atividade a ser executada. Dejours (1992) aponta que o sofrimento são divididos em dois elementos, sendo: a ansiedade e a insatisfação no trabalho. Segundo o autor a insatisfação no trabalho pode gerar quatro sentimentos, que são: inutilidade (o trabalho não tem mais sentido para o sujeito e para os outros), desqualificação (se refere à imagem que o sujeito possui do seu trabalho), indignidade (é quando o trabalhador se sente como uma mera peça da máquina de trabalho; há despersonalização, etc.) e a vivência depressiva (é o cansaço gerado pela junção dos sentimentos de inutilidade, desqualificação e de indignidade). O autor também aponta três tipos de ansiedade experimentada pela classe trabalhadora, vejamos: 1- ansiedade referente à deterioração do funcionamento mental e psicoafetivo; 2- ansiedade referente à destruição do organismo; 3- ansiedade relacionada à “disciplina da fome” decorrente da necessidade de sobrevivência dos trabalhadores.

São três os tipos de sofrimento vivenciados pelos trabalhadores, que podem ser: Sofrimento criativo: ele acontece quando o sujeito utiliza mecanismos sublimatórios que substitui o prazer sexual da infância em prazer no trabalho (Mendes, 1995); Sofrimento patogênico: quando não há espaço para a fala do sujeito trabalhador e não é utilizada a ressonância simbólica (Bertão & Hashimoto, 2006); Sofrimento ético: acontece quando diante de uma determinada situação no trabalho, o sujeito teme perder seus valores (Dejours, 2006). Segundo Resende e Mendes (2004) a relação prazer-sofrimento se constitui por quatro fatores que são: desgaste e insegurança (sofrimento), liberdade e gratificação (prazer). As mesmas autoras realizaram um estudo acerca das vivências de sofrimento com uma amostra de 210 bancários e concluíram que esses trabalhadores vivenciam prazer e sofrimento de uma forma moderada.

Gomes, Lima e Mendes (2011) realizaram um estudo com funcionários que trabalhavam no sistema judiciário de uma organização na área de Treinamento e Desenvolvimento. Os autores perceberam que o sofrimento está presente pela falta de reconhecimento e o prazer se relaciona com a ideia de utilidade do seu trabalho para o desenvolvimento das pessoas e com a identificação deste trabalho. Silva e Mendes (2012) abordaram sobre a importância da Psicodinâmica como um recurso

de promoção da saúde dos trabalhadores. Foram realizadas oito sessões com o tempo médio de uma hora e meia em cada sessão. Os participantes desta pesquisa eram compostos por onze servidores e os temas abordados na intervenção em Clínica do Trabalho foram os seguintes: Organização do trabalho, vivências de prazer e sofrimento no contexto de trabalho, estratégias defensivas utilizadas pelos servidores e os prejuízos acarretados em decorrência do trabalho. No referido estudo, as autoras concluíram que há um predomínio de sofrimento patogênico nos trabalhadores. Entretanto, as autoras também afirmaram que a Análise Clínica do Trabalho fez com que o grupo entrasse em contato com a mobilização coletiva e isso favoreceu a promoção da saúde.

Neste sentido, podemos compreender o ato de trabalhar como um processo ambivalente, pois, da mesma forma que pode provocar alienação e descompensações psicológicas (patologias), também suscita saúde mental (Dejours, 2006). Segundo o autor, apesar das pressões exercidas pela organização do trabalho, a maioria dos sujeitos não enlouquecem, pois existe uma “normalidade sofrente”. Sendo assim, o sofrimento está presente na normalidade e também no próprio prazer (Mendes, 1995). A Psicodinâmica do Trabalho busca indagar o que na organização do trabalho está se opondo ao desejo do sujeito trabalhador (Dejours & Abdoucheli, 2009b). Lembrando que o trabalho também pode ser gerador de prazer através da ressonância simbólica. Segundo Mendes (1995), a ressonância simbólica pode ser definida como uma conciliação entre o desejo inconsciente do trabalhador e dos objetivos de produção da organização.

Para conseguirem realizar eficazmente o trabalho, os sujeitos utilizam diversas estratégias de defesas, sejam elas coletivas ou individuais. Dejours (1993 – 2004) *citado por* Mendes (2007a) aponta três tipos de defesas: as de adaptação, exploração e de proteção. Segundo a autora, o uso das defesas de proteção serve como mecanismos compensatórios para o trabalhador tolerar seu sofrimento. Por sua vez, as defesas de exploração e adaptação são facilmente extenuadas, pois, os trabalhadores ao negarem o sofrimento e se submeterem aos desejos da Organização do Trabalho se esforçam mais física e psicologicamente. Dejours e Abdoucheli (2009a) descrevem que o principal objetivo das estratégias defensivas pelos trabalhadores é diminuir a maneira de perceber o sofrimento no trabalho, modificando assim, a percepção da realidade. As estratégias defensivas são capazes

de transformar o modo de funcionamento psíquico dos sujeitos, fazendo com que estes a utilizem não somente no ambiente de trabalho, mas também em outras áreas da vida (Martins, 2008). Dejours (2004) descreve que as estratégias defensivas não acarretam mudanças na Organização do Trabalho e na emancipação dos sujeitos trabalhadores. As estratégias individuais podem se tornar ideologia defensiva. A ideologia defensiva não acarreta nenhuma saída para eliminar o sofrimento patogênico dos sujeitos (Dejours & Abdoucheli, 2009a). Segundo os mesmos autores a diferença entre estratégia individual e a estratégia coletiva, é que a primeira é interiorizada pelo sujeito e a segunda só acontece no coletivo de trabalhadores. Mendes (2007b) descreve que a psicodinâmica busca enfocar as implicações sociais na relação que é estabelecida entre o sujeito e a organização do trabalho e também as patologias sociais decorrentes desta relação.

A seguir serão descritos algumas estratégias defensivas, ideologias defensivas e as patologias sociais com suas respectivas características. Posteriormente serão abordadas algumas pesquisas realizadas em diversas categorias profissionais sobre o uso destas estratégias. Vejamos: Racionalização: justificar uma experiência vivida pelo trabalhador de modo bem formulado, lógico (Dejours, 2006); Compensações: são atividades exercidas pelos sujeitos fora do ambiente de trabalho com o intuito de atender as necessidades corporais dos trabalhadores (Dejours, 1992); Virilidade: os trabalhadores têm a fantasia de estarem dominando o risco e não o contrário (Dejours, 1992). O autor também aponta que essa ideologia costuma ser muito utilizada pelos operários da construção civil ao demonstrarem audácia frente ao risco. Aceleração: esse mecanismo pode ser observado na análise do trabalho das teleatendentes na França descritas por Dejours (1992). Segundo o autor, as teleatendentes reagem de maneira acelerada devido a falta de liberdade e sentido no trabalho que elas executam, e isso acaba por aumentar os níveis de produção das mesmas. Distorção comunicacional: acontece quando há discursos referentes a gestão e que exercem controle em todos os trabalhadores, sendo que o alicerce da distorção comunicacional é a negação dos sujeitos sobre a realidade do sofrimento no ambiente de trabalho (Dejours, 2006). Servidão voluntária: o sujeito não possui motivação necessária para participar ativamente no ambiente de trabalho e isso se manifesta em um coletivo de trabalho passivo (Mendes & Araujo, 2012).

Individualismo: o coletivo de trabalho se desestrutura devido a uma fraqueza nas relações de cooperação e confiança entre os sujeitos (Morrone & Mendes, 2003).

Rossi *et al.* (2009) realizaram um estudo de caso com uma bancária com LER-DORT no trabalho e verificaram que a mesma para se sentir reconhecida pela organização utilizava o mecanismo de aceleração, aumentando a lucratividade da organização. A funcionária ao ignorar seu corpo adoecido, adquiriu uma patologia.

Dias, Facas, Morrone e Mendes (2012) realizaram um estudo com quatro teleatendentes de uma central de denúncia de abuso sexual. O objetivo do estudo foi identificar as estratégias defensivas utilizadas por esses profissionais. Os resultados da pesquisa apontaram a predominância da compensação, negação e racionalização como estratégias defensivas e de uma Organização do Trabalho caracterizada como rígida e controladora.

Barros e Mendes (2003) buscaram identificar quais são as estratégias defensivas que os operários terceirizados utilizavam em uma construtora de Brasília. As autoras verificaram que a negação e o controle são as estratégias defensivas mais utilizadas por esta categoria profissional.

Santos (2008) ao estudar sobre o contexto de trabalho de dançarinos no estado de Goiás constatou que esses trabalhadores utilizam como estratégias defensivas: o desenvolvimento da consciência do próprio corpo, racionalização e negação das dores físicas decorrentes do trabalho.

Lopes (2009) buscou compreender as vivências de prazer, sofrimento e as estratégias de defesa utilizadas em vinte e quatro agentes comunitários de saúde. Em relação ao uso de estratégias defensivas a autora concluiu que os agentes comunitários de saúde organizam a agenda de visitas as casas dos usuários, religião, tratamento medicamentoso (antidepressivos), esquecimento dos problemas do trabalho, separação física em sua casa para evitar o acesso dos usuários do serviço de saúde e a busca de apoio dentro da própria categoria profissional como estratégias defensivas.

Ferreira (2011) investigou os fatores que determinavam as vivências de prazer e sofrimento em 179 sujeitos com idade entre 25 e 32 anos que trabalhavam em escritórios de contabilidade na cidade de Belo Horizonte – MG. O respectivo estudo foi do tipo quantitativo e para a coleta de dados foi aplicado aos trabalhadores

quatro instrumentos que compõe o ITRA (Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento), a saber: EACT (Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho), ECHT (Escala de Custo Humano do Trabalho), EIPST (Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho) e ESRT (Escala de Sintomas relacionados ao Trabalho). Os resultados da pesquisa indicaram que aspectos cognitivos, afetivos, danos físicos, danos psicológicos e relações profissionais influenciam as relações entre prazer e sofrimento no ambiente de trabalho.

3. MODELOS DE GESTÃO

Os processos de saúde e adoecimento do sujeito trabalhador estão diretamente ligados aos modos de gestão, visto que esta é uma das dimensões da Organização do Trabalho. Motta e Vasconcellos (2006) tece uma crítica em relação ao modelo de gestão utilizado atualmente nas organizações. Para os autores o modelo “Gestão de Pessoas” continua colocando os sujeitos trabalhadores como meras peças do processo produtivo não diferenciando-os dos modelos anteriores. Para uma melhor compreensão, será apresentado no quadro abaixo as três principais Escolas e suas características que serviram como base para organizarem o processo produtivo de trabalho.

Quadro 1: Estilos de Gestão de acordo com Motta e Vasconcellos

Escola	Características
Administração Científica	Rege o princípio de <i>Homo economicus</i> , onde o homem é percebido como um ser racional e faz suas escolhas sabendo as consequências destas; neste modelo é preciso ter estruturas e regras claras para uma efetiva operacionalização e controle dos comportamentos dos indivíduos; compreende o homem de uma maneira simplista, abordando o incentivo monetário como um único meio de motivação dos trabalhadores.
Relações Humanas	Prevalece neste modelo a ideia de <i>homo socialis</i> ; o sujeito não é reduzido a modelos simplistas, mas sim determinado pelo seu contexto social e de características genéticas; o homem necessita de auto realização, reconhecimentos dos outros, prestígio, etc
Gestão de Pessoas	O homem foi apreendido como <i>homo complexus</i> , aumentando o interesse em investigar sobre as formas de liderança, necessidades humanas (Maslow), etc.

Apresentar os modelos gerenciais é um importante aspecto para compreendermos os parâmetros que regem o processo produtivo nas empresas. Nesse sentido, torna-se necessário expor brevemente sobre o taylorismo, fordismo e toyotismo.

Baseando-se na ideia de que o trabalhador era preguiçoso por natureza, Frederick W. Taylor criou a Organização Científica do Trabalho, modelo também conhecido como taylorismo (Facas, 2009). O autor aponta as seguintes características deste modelo: individualização e padronização do trabalho; separação entre concepção (gerência) e execução (operário); tarefas fragmentadas e repetitivas; controle sobre o corpo e psique dos sujeitos trabalhadores. Além disso, no final do século XX Henry Ford introduziu a esteira rolante nas linhas de montagem,

buscando racionalizar cada vez mais o modelo de produção e tornar o modelo de produção cada vez mais verticalizado (Facas, 2009).

O toyotismo com o modelo de produção flexibilizada foi uma alternativa para o enfrentamento da crise capitalista vivenciada nos anos 70 no Ocidente (Antunes, 2000). O autor acima mencionado discorre sobre as diferenças entre o taylorismo/fordismo do modelo japonês (Toyotismo), vejamos: o taylorismo/fordismo a produção é verticalizada e homogeneizada, e o toyotismo é horizontalizada e baseada na demanda de mercadorias; o trabalho no taylorismo/fordismo é fragmentado enquanto que no toyotismo há uma valorização das formações de equipes de trabalho e círculos de qualidade. No entanto, podemos perceber que o trabalho foi mais intensificado e explorado pelo capital (Antunes, 2000).

4. ESTUDOS COM GESTORES

Foi realizado um levantamento teórico na plataforma BVS-PSI, Scielo, BCE (Acervo Digital da Universidade de Brasília), LPCT (Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho) com as seguintes palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho e gestores; Psicodinâmica do Trabalho e chefes; Psicodinâmica do Trabalho e chefia; Psicodinâmica do Trabalho e líderes; Psicodinâmica do Trabalho e liderança; Psicodinâmica do trabalho e gerentes e Psicodinâmica do trabalho e gerência. Evidenciamos uma escassa quantidade de pesquisas que abordam sobre os gestores a partir do referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho. A seguir serão apontados alguns estudos sobre gestores, chefes e líderes a partir do referencial teórico proposto nesta pesquisa.

Aguiar (2013) investigou a relação entre prazer e sofrimento em três gestores de uma instituição pública e o impacto que a figura destes produziam em suas respectivas equipes. Os resultados da pesquisa apontaram uma falta de reconhecimento por parte dos superiores, ritmo de trabalho acelerado, condições precárias de trabalho e a necessidade de elaboração de prescrições mais próximas da realidade de trabalho destes gestores.

Ramos e Mendes (2013) investigaram a dinâmica existente de cooperação em cinco gestores de uma empresa multinacional. Os resultados apontaram que as atividades dos gestores são marcadas por falta de espaço de discussão, aceleração,

pressão. Neste mesmo estudo, as principais estratégias defensivas coletivas utilizadas pelos trabalhadores foram a virilidade e o individualismo.

Almeida e Merlo (2008) pesquisaram sobre a dinâmica prazer e sofrimento em vinte gerentes que trabalhavam em diferentes empresas no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados desta pesquisa apontaram uma necessidade de reconhecimento e autonomia destes profissionais. Além disso, os trabalhadores relataram a dificuldade em conciliar as demandas do trabalho e as suas relações familiares.

Fonseca e Moraes (2013) investigaram a relação prazer-sofrimento com seis líderes que trabalhavam no pólo industrial de Manaus. Os autores fizeram entrevistas coletivas com líderes de diferentes empresas. Os resultados demonstraram que há falta de cooperação, reconhecimento e autonomia no trabalho destes profissionais.

Baldino (2008) investigou as vivências de prazer-sofrimento em gestores e assistentes que trabalhavam no departamento de Gestão de Pessoas. Os resultados da pesquisa apontaram que o prazer estava relacionado com a realização profissional e o salário. Já o sofrimento estava presente devido a falta de apoio organizacional e a discrepância entre a Organização do Trabalho e a subjetividade dos próprios trabalhadores.

Mendes e Silva (2006) investigaram as vivências de prazer e sofrimento com vinte líderes religiosos de duas igrejas (tradicional e neo-pentecostal). Os resultados da pesquisa demonstram que as vivências de prazer estão associadas ao reconhecimento, realização profissional, identificação com o trabalho e orgulho. Os autores afirmavam que o sofrimento está relacionado a desgastes emocionais e físicos, culpa, angústia e pelo fato de não sentirem valorizados pelo trabalho que realizam.

Fischer (2011) realizou uma análise clínica com oito gerentes que atuam na área de taquigrafia. Os resultados desta pesquisa apontaram uma organização do trabalho que procura serviços com elevados níveis de excelência e produtividade em um ambiente pouco flexível. As principais estratégias defensivas utilizadas eram a negação e a racionalização. A autora também cita que o prazer vivenciado nos gerentes reside no fato deles poderem utilizarem seus recursos criativos para enfrentarem o real do trabalho.

5. OBJETIVOS

- Objetivo geral:

Investigar as estratégias de defesa que os gestores utilizam para mediar o sofrimento em sua organização do trabalho.

- Objetivos específicos:

Compreender a organização do trabalho de gestores em uma empresa de contabilidade.

Entender como os estilos de gestão afeta a saúde dos gestores na empresa.

Investigar as estratégias defensivas individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores.

6. MÉTODO

6.1 Caracterização da Instituição:

A empresa surgiu em 2002, localiza-se no estado de Goiás e possui cerca de oitenta e cinco funcionários que trabalham internamente e dez que trabalham externamente. A referida empresa é dividida em seis departamentos (Contábil, Arquivos, Fiscal, Administrativo, Pessoal e o de Recursos Humanos), além da recepção e cozinha. Os serviços prestados pela empresa são os seguintes: área contábil, departamento de pessoal, consultoria, impostos federais e escrituração fiscal. Vale ressaltar que essa instituição presta serviços para mais de quinhentas empresas em todo o estado.

6.2 Participantes

Os participantes desta pesquisa foram três gestores, todos do sexo masculino com as seguintes idades: 26, 27 e 34 anos. Dois gestores são graduados em Ciências Contábeis enquanto outro possui formação incompleta na área. Todos os gestores trabalham há no mínimo sete anos na área de contabilidade e há mais de dois anos como gestores em empresas de contabilidade. Dois gestores trabalham na empresa há mais de dois anos enquanto que outro no momento da coleta de dados estava no terceiro mês.

6.3 Instrumentos de pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como sendo qualitativa. Gaskell (2002) descreve que na pesquisa qualitativa o que se busca são as representações acerca de uma questão, compreendendo assim de maneira profunda o mundo de determinado grupo.

Optou-se em realizar entrevistas individuais e semi-estruturadas com os participantes. Para Bleger (1995), a entrevista busca investigar a personalidade e conduta dos sujeitos em um determinado campo de trabalho, sendo que quem controla o campo é o entrevistador e quem dirige é o entrevistado. A entrevista é uma técnica de coleta de dados em que o foco está presente na relação que se estabelece entre pesquisador e pesquisado, investigando os conteúdos acerca da Organização do Trabalho, prazer - sofrimento, processo de saúde e adoecimentos dos trabalhadores, etc. (Mendes, 2007c). Gaskell(2002) descreve que a entrevista individual é uma técnica que se caracteriza pelo processo de investigação da vida em profundidade de indivíduos em um determinado contexto.

É importante frisar que o pesquisador precisa adotar uma atitude clínica e que seja necessário estabelecer um bom *rappor*t para que o sujeito pesquisado tenha confiança e sinta à vontade para verbalizar sobre as questões relativas ao objeto do discurso, que neste caso é a Organização do Trabalho (Mendes, 2007c). Segundo a mesma autora, ao se realizar pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho, os trabalhadores se emancipam, pois, eles acabam por reapropriar o sentido do trabalho e a função social e política do mesmo em suas vidas. Segue abaixo o roteiro de perguntas e a teoria base que orientou as perguntas:

1. Características demográficas: Nome; Sexo; Idade; Tempo de formação? Há quanto tempo trabalha na área de contabilidade?
2. Organização do Trabalho prescrito e o real do trabalho: Como é o seu trabalho? Como é trabalhar nesta empresa? Qual a sua relação com seu chefe? Qual sua relação com seus colegas? Qual a sua relação com os clientes? Qual sua relação com seus subordinados?
3. Mobilização subjetiva: Como você se sente em relação ao seu trabalho? O que você espera do futuro do seu trabalho? Em relação aos gestores: vocês buscam soluções conjuntas? Compartilham

experiências? Esas soluções, caso sejam compartilhadas, são aplicadas e sucedidas? Você se sente reconhecido pelo trabalho que realiza? Como você lida com as dificuldades em seu trabalho

4. Sofrimento, defesas e patologias: já esteve afastado do trabalho por motivos de doença. Se sim, por quanto tempo? O que aconteceu?

6.4 Procedimentos

Em um primeiro momento foi realizado visitas na empresa com o intuito de observar a dinâmica do trabalho dos profissionais que trabalham na área de contabilidade. A pesquisadora resolveu realizar uma investigação com os gestores desta empresa a partir de observações no cotidiano de trabalho dos gestores, da demanda do departamento de Recursos Humanos e também dos próprios trabalhadores. Diante disso, a pesquisadora convidou os gestores a participarem da pesquisa e os mesmos aceitaram.

Os trabalhadores que aceitaram participar da pesquisa assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, onde ficou explicitado o sigilo das informações. No período de março de 2014, a pesquisadora se reuniu com cada participante, marcando o local, dia e horário de realização das entrevistas. No mês de abril de 2014 foram realizadas seis entrevistas com os três gestores da empresa, com duração média de 40 minutos cada. Cada semana a pesquisadora realizava duas entrevistas com cada gestor. O local das entrevistas foram as salas de reunião e treinamento da própria empresa. Os horários que aconteciam as entrevistas eram após o expediente de trabalho e no intervalo do almoço. A próxima etapa será a análise e interpretação dos dados coletados à luz dos pressupostos teóricos da Psicodinâmica do trabalho.

6.5 Análise de Dados

Os dados foram analisados através da técnica de Análise de Núcleo de Sentido (ANS), que foi desenvolvida a partir da análise categorial de Bardin (1970). Na ANS, o texto é desmembrado em temas que são mais recorrentes no discurso dos trabalhadores, e ao agrupar os conteúdos manifestos e latentes presentes no texto, o trabalho de interpretação é facilitado (Mendes, 2007c). As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e os Núcleos foram definidos a priori a partir dos eixos para a análise da Psicodinâmica do Trabalho descritos por Mendes e Araújo (2012). As autoras apontam os seguintes eixos : Eixo I: Organização do Trabalho

prescrito e o real do Trabalho; Eixo II: Mobilização Subjetiva; Eixo III: Sofrimento, defesas e patologias. A seguir serão apresentados os núcleos de sentido definidos.

7. RESULTADOS

N1: “[...] *aqui eu trabalho no escuro, como se eu não soubesse onde eu estou andando*”.

As atividades desempenhadas pelos entrevistados dizem respeito à gestão do departamento pelo qual é responsável, com orientação e auxílios diversos à equipe; consultoria e auxílio ao cliente; e outras obrigações acessórias, que envolvem elaboração de declarações que precisam ser enviadas para a Receita, relatório contábeis e fechamento de folha mensal dos funcionários que a empresa presta serviço. Os gestores relatam que possuem supervisores para dividir a quantidade de tarefas, sendo eles mais responsáveis por atividades de maior complexidade como assessoria ao cliente e a equipe na execução das tarefas. O ritmo de trabalho é descrito como excessivo e com pressões tanto externas, por parte dos clientes, quanto internas, por parte da chefia, fazendo com que os entrevistados acabem por pressionar sua equipe de trabalho. Esse cenário se sustenta na grande quantidade de clientes que a empresa possui e as atividades decorrentes para serem realizadas, levando em consideração o baixo número de funcionários para desempenhá-las. A sobrecarga dificulta o planejamento e faz com que percam a noção da quantidade de trabalho que realizam, como se “andassem no escuro” e “não soubessem onde estão andando”. Sentem que “o dia está curto para tanta demanda” e há caso de jornada de trabalho de 12 horas por dia, gerando sensações de desgaste e estresse. Para lidar com tal situação, um dos entrevistados relata que prioriza trabalhar em atividades com valores mais elevados. Um dos entrevistados, relatou que devido ao excesso de trabalho, não tem tempo para gerir o departamento, pois, segundo ele o papel do gestor é “viver o presente, olhando para o futuro”. No entanto, o que ele faz é “viver o presente, olhando para o passado”. Consideram o ambiente de trabalho bom e que há respeito nas relações com os chefes. Foi observado na fala dos gestores que não há um consenso a respeito de quem é o chefe, pois, cada participante descreve um superior imediato (gerente geral, proprietário da empresa e outro superior mencionado na entrevista). Existe relato de conflito entre um dos entrevistados e o gerente geral, considerado despreparado para o cargo por “não conhecer os processos de trabalho” e “ser um ditador”. A relação com o proprietário da empresa também é

marcada por pressões, visto que este “é acelerado”, gosta de intriga e discussões. Um dos entrevistados disse que apesar da relação com o proprietário ser boa, existem certas situações que ele não concorda com o chefe, mas que diante disso ele acaba por fazer o que o chefe quer, pois, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. A relação com as equipes de trabalho é considerada boa, apesar da existência de pressão dos gestores sobre os subordinados e isso acabar levando-os em determinadas situações a “falar exaltado”. O conflito com os subordinados emerge diante de erros na execução das tarefas cometidos pelos funcionários individualmente. Sobre a relação entre os gestores, há relato por parte de um dos entrevistados de que “conversam e tentam resolver os problemas juntos”, mas que não interferem no trabalho uns dos outros. A relação com os clientes é considerada a que traz “maior desgaste”, pois estes por vezes desrespeitam os entrevistados e suas equipes. As reclamações dos clientes são altas e frequentes, fazendo com que os gestores sintam que estão “apanhando muito”.

N2 “... a maior satisfação é chegar nas datas que a gente têm as obrigações pra cumprir e chegar nos resultados, isso é satisfação”

A satisfação no trabalho está diretamente relacionado ao alcance das metas organizacionais. As metas organizacionais foram descritas por um gestor como: digitar os documentos da empresa, verificar a digitação, fazer conciliação bancária, conciliação dos balancetes e entrega destas conciliação na data prevista. Um dos participantes relata que quando os objetivos da organização não conseguem ser atingidos há um desconforto que se manifesta através dos sintomas de estresse. Os gestores relatam que o salário que recebem também está gerando insatisfação, visto que eles consideram que a empresa paga menos do que os outros escritórios de contabilidade. No entanto, um participante relata que a insatisfação com o salário é do ser humano e que sempre vai existir. A principal dificuldade se refere a falta de tempo para executar as atividades com qualidade, pois, devido a sobrecarga eles precisam acelerar o processo de trabalho para que as metas organizacionais sejam cumpridas dentro do prazo estabelecido pelo governo, clientes e empresa. Apesar dos departamentos serem interligados, cada gestor executa suas atividades isoladamente em cada departamento. Houve relato de que a dificuldade de trabalhar surge quando é necessário que os três departamentos precisem realizar algo juntos. Quando isso acontece, é preciso que o superior possa intervir e delegar as atividades

a serem executadas. Foi relatado sobre reuniões semanais com todos os departamentos para resolver os problemas e traçar novas metas. No entanto, essas reuniões se tornaram um espaço de “embates” entre os gestores e o Gerente Geral, conforme relatado por um participante. Além disso, esse participante relata o prazer sentido pelo proprietário da empresa diante das brigas entre os funcionários.

O reconhecimento da chefia está diretamente relacionado ao alcance das metas organizacionais. Os participantes disseram que quando eles conseguem realizar as atividades corretamente o chefe reconhece o trabalho deles através da forma de tratar, olhar, cumprimentar e também pela posição que ocupam na empresa. Um dos participantes relata que apesar da importância do reconhecimento, ele acha que isso não é necessário sempre e caso alguém deseje ser reconhecido, essa pessoa têm que voltar para a escola porque o ambiente escolar é o lugar de ganhar “estrelinha”. Outro tipo de reconhecimento são a dos clientes. A forma que o clientes demonstram reconhecimento segundo os participantes são através de elogios diretamente aos gestores e também quando os elogiam por meio do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) existente na empresa. Não foi relatado nenhuma forma de reconhecimento pela equipe. Há relatos de que a própria equipe não sabe qual é o papel do gestor na empresa. Nesse sentido, fica inviável avaliar o trabalho do chefe se nem mesmo existe um parâmetro para tal. Houve relatos a respeito da desvalorização vivenciada pelo profissional de contabilidade no país. Um dos participantes disse que a visão que os empresários possuem do contador é a de que esse profissional “é o cara que vai lá e vê o que tem pra pagar”. No que diz respeito ao futuro do trabalho, os participantes relataram que sentem necessidade de ascensão na carreira, mesmo sendo em outra empresa. Esta ascensão está ligada a busca de maior reconhecimento e também o de atingir os objetivos organizacionais.

N3“...mas eu consigo digamos que não ficar louco, eee eu consigo ver que talvez se eu eee ser mais rápido em alguma coisa, eu pensar na frente em alguma coisa...”

Uma das maiores dificuldades citadas pelos participantes diz respeito à sobrecarga. Os gestores relatam que precisam acelerar o processo de trabalho para conseguir atingir as metas organizacionais. Há relato de que a quantidade de trabalho é tanta, que o papel do gestor naquela empresa é a de estar “apagando o fogo” e que não tem como eles pararem para “respirar”. Apesar disso, os participantes

racionalizam, pois, relatam ver o lado bom dessa elevada carga de trabalho. Sendo assim, não faz diferença para eles se aumentarem o número de clientes, pois, já estão acostumados ao ritmo e conseguem executar a tarefa. No entanto, essa sobrecarga e aceleração no trabalho é manifestada através dos sintomas de estresse, comportamento acelerado no dia a dia, cansaço mental e insônia. Há pressão segundo os participantes é tanta que se só os homens conseguem trabalhar na referida empresa porque “se for mulher ela vai chorar”. Os participantes descrevem doenças e problemas físicos, mas foram contraditórios se estes problemas se relacionavam ao trabalho. As doenças verbalizadas foram gastrite nervosa e obesidade. Essas doenças provavelmente parecem terem surgido devido ao elevado nível de ansiedade vivenciado pelos gestores. Esta ansiedade pode estar relacionada com a falta de normas e prescrições no processo de trabalho que dificultam os gestores saberem como devem proceder e avaliar se estão cumprindo as metas da empresa.

8. DISCUSSÃO

Os resultados acima apresentados permitem observar algumas estratégias defensivas individuais utilizada pelos gestores e que serão discutidas a seguir.

A partir do que foi relatado pelos entrevistados, podemos inferir que nesta Organização do Trabalho faltam normas e prescrições. Por não existir planejamento, os gestores acabam executando as atividades sem um norte, fazendo o que consideram ser o papel de um gestor e sem terem a figura de um chefe imediato. Isso pode ser notado na dificuldade da pesquisadora em saber definir quem é o chefe da empresa. Cada um dos três gestores falaram de um superior imediato a quem eles recorrem diante das dificuldades presentes no cotidiano de trabalho. Além disso, os gestores relatam nas entrevistas sobre metas da organização, no entanto, os mesmo não verbalizam claramente quais seriam essas metas que eles sentem pressionados em atingir. Essa falta de prescrição no trabalho acarretam problemas para a saúde o trabalhador, visto que os mesmos aumentam sua carga de trabalho, aceleram, e sentem ansiosos por não estar claro se eles realmente estão conseguindo alcançar os resultados almejados e quais são os papéis de cada um nesta organização do trabalho. A aceleração é utilizada como forma dos gestores conseguirem realizar toda a demanda de trabalho existente na empresa, pois, existem poucos trabalhadores e todas as atividades são centralizadas neles. Galeujac (2007) aponta que os

trabalhadores se voltam completamente na execução de suas atividades para não pensarem e se defenderem diante das pressões existentes no trabalho. Esse processo de aceleração é algo vantajoso para a Organização, pois, os trabalhadores podem trabalhar cada vez mais, aumentando assim a produtividade e o lucro da empresa. A falta de prescrição no trabalho dos gestores corrobora com os resultados da pesquisa realizada pela Aguiar (2013). Um dos problemas apontados pela autora em seu estudo diz respeito a falta de normas de trabalho que se aproximem um pouco mais da realidade dos gestores, além dos mesmos relatarem ritmo de trabalho excessivo. O contexto vivenciado pelos participantes também são semelhantes ao dos gestores investigados por Ramos e Mendes (2013). As autoras verificaram que as atividades dos gestores eram marcadas por pressão, aceleração e ausência de espaço de discussão.

Os gestores ao serem requisitados a falarem acerca do futuro profissional verbalizaram a necessidade de atingir os objetivos prescritos pela organização, como: *“nossa, espero bastante que eu consiga resolver... gente nunca vai conseguir 100%, quiçás 80. Mas se eu rodar 70% eu tô muito feliz, gratificado, só espero ter o meu retorno”*. Nesse sentido, percebemos que a satisfação pessoal está diretamente relacionada ao alcance dos objetivos organizacionais, e caso exista fracasso no alcance destes objetivos a culpa recai na figura dos gestores. Segundo Siqueira (2009), trabalhadores que exercem cargos de gerência costumam serem mais comprometidos com a empresa, uma vez que *“têm atribuições que permitem que possam ser reconhecidos e admirados...eles interiorizam a ideologia da empresa, sentem-se inseridos em um grupo que forma, ao menos em tese, uma comunidade que vê a empresa como “fiel e protetora”* (Siqueira, 2009, p. 41 e 42). Aguiar (2013) descreve o paradoxo existente na função do gestor, pois, ele deve buscar um equilíbrio entre os desejos dos trabalhadores e os objetivos organizacionais. A autora aponta que para isso acontecer, o gestor deixa seus próprios desejos para se sujeitar aos desejos da organização.

Notamos que o processo de trabalho se caracteriza nos moldes do taylorismo/fordismo. Isso pode ser percebido pois o trabalho se apresenta fragmentado e o poder decisório se encontra nas mãos do proprietário da empresa. Outra importante característica do modelo taylorista/fordista diz respeito ao controle sobre o corpo e psique dos trabalhadores (Facas, 2009). Diante de quaisquer

conflitos, os gestores recorrem ao diretor. A falta de normas gera um maior controle do trabalho pelo proprietário da empresa, fazendo com que em qualquer situação diferente os gestores recorrem a ele. Nesse sentido, a norma é o que o proprietário decidir e isso pode ser identificado no seguinte relato: *“A gente faz o que chefe manda. Afinal é isso: manda quem pode, obedece quem tem juízo (risos)”*. Essa falta de autonomia dos gestores reflete também na forma deles lidarem com a equipe. Os gestores relataram dificuldades em delegar responsabilidade para a equipe. Todas as atividades que a equipe executa, precisa ser verificada pelos gestores e isso acaba levando-os a uma excessiva carga de trabalho. Essa falta de autonomia no trabalho dos gestores levam não somente há uma sobrecarga, mas também a fragilização da mobilização subjetiva.

Os gestores racionalizaram e foram contraditórios em suas falas quando questionados sobre o reconhecimento. A estratégia de racionalização acontece quando o sujeito justifica de maneira lógica e bem formulada determinada experiência (Dejours, 2006). Os gestores apontam a importância e necessidade do reconhecimento, mas que ao mesmo tempo dizem não precisarem serem reconhecidos, vejamos neste trecho: *“É mas ser reconhecido é sempre bom, né? Mas se o cara não recebe um elogio em uma semana, em um mês eu não vou ficar chorando, não vou ficar achando: nossa eu tô muito ruim, não tô fazendo nada que presta, entendeu? Mas deve, ele deve existir, né?”* Podemos perceber essa contradição como uma forma de mascarar o sofrimento existente pela ausência de reconhecimento no trabalho. Os gestores afirmaram que são reconhecidos pela posição que ocupam e também pelos gestos do diretor (cumprimento, forma de olhar) na relação com eles. Foi citado o reconhecimento dos clientes ao elogiarem seu trabalho, mas não a dos pares e subordinados. Entendemos que essas descrições (cargo que ocupam e gestos do chefe) não se referem as retribuições materiais e simbólicas pelo trabalho executado. O cargo diz respeito a uma posição hierárquica e as relações gestuais do proprietário não são formas de reconhecimento porque não é direcionado ao trabalho executado pelos gestores. A Psicodinâmica compreende o trabalho como central e como um importante fator para a construção da identidade social dos sujeitos (Megier & Traese, 2012). Para as autoras, o trabalho só passa a fazer sentido quando o trabalhador é reconhecido pela atividade que executa e assim o sofrimento vivenciado pode ser transformado em prazer. Podemos perceber a

importância do reconhecimento para a manutenção da saúde mental e a ausência como um perigo para a personalidade dos sujeitos. Dejours (2004) aponta que diante da inexistência de reconhecimento, o trabalhador utiliza estratégias defensivas para manter sua saúde mental, mas que o uso exacerbado destes mecanismos defensivos podem paralisar a Organização do Trabalho. Além disso, quando os sujeitos utilizam as estratégias defensivas exageradamente, os trabalhadores têm a propensão de entrarem em um processo de adoecimento intenso, desencadeando as chamadas patologias sociais (Mendes, 2007b). Essa falta de reconhecimento vivenciado pelos gestores também foi encontrado nos estudos de Aguiar (2013), Almeida e Merlo (2008) e de Fonseca e Moraes (2013). Foi observado um resultado diferente no estudo realizado por Mendes e Silva (2006). As autoras apontaram que uma das vivências de prazer dos participantes se referiam ao reconhecimento que sentiam no trabalho.

Nos relatos dos gestores, houve negação da relação entre doença e trabalho e isso pode ser observado no seguinte relato: “...o tratamento que eu fiz o médico colocou uma hipótese de ser uma gastrite nervosa, pode ser relacionada a isso, porém não consegue comprovar que seja isso né? mas não tem um época específica, não tem um mês tal, eu tive um período que eu tava sentindo muito a gastrite...” Essa estratégia defensiva faz o trabalhador negar o sofrimento vivenciado por ele e pelos outros no ambiente de trabalho (Anjos *et al.* 2011). Dejours (1992) também afirma que os trabalhadores ao evitarem médicos e diversas hospitalizações estão calando o sofrimento existente no trabalho. A utilização da negação como estratégia defensiva foi constatada no estudo de Fischer (2011) realizado com oito gerentes do departamento de taquigrafia de uma instituição pública. Também observamos o uso da negação em outras categorias profissionais como em teleatendentes de uma central de denúncia de abuso sexual (Dias *et al.* 2012), operários da construção civil do Distrito Federal (Barros & Mendes, 2003) e de dançarinos no estado de Goiás (Santos, 2008).

Abordamos neste tópico a aceleração, racionalização e negação como as estratégias defensivas individuais adotadas pelos gestores desta Organização do Trabalho. As estratégias de defesa coletivas parecem não existir, uma vez que os gestores trabalham de forma individualizada. Como não há espaço para a mobilização subjetiva se manifestar, os gestores utilizam de modo exacerbado as

estratégias acima mencionadas como forma de lidarem com o sofrimento gerado no trabalho e de manterem a saúde mental. No entanto, já percebemos nos relatos possíveis danos associados com o trabalho, tais como: obesidade e problemas gástricos. Para Dejours (1992), o sistema taylorista gera uma maior divisão dos homens, onde os trabalhadores se encontram em um mesmo espaço físicos, mas estão solitários em seu trabalho. O que ocorre na relação dos gestores e seus respectivos departamentos é uma interdependência na execução do trabalho, mas cada um realiza seu trabalho sem interferir na atividade do outro. Isso pode ser observado, pois, os gestores relatam que os conflitos emergem quando os três departamentos precisam se reunirem para trabalharem juntos.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desta pesquisa foram investigar as estratégias de defesa que os gestores utilizam para mediar o sofrimento em sua organização do trabalho. Os objetivos específicos foram: compreender a organização do trabalho de gestores em uma empresa de contabilidade; entender como os estilos de gestão afeta a saúde dos gestores na empresa e investigar as estratégias defensivas individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores. Esses objetivos foram alcançados e serão expostos a seguir.

Podemos perceber que a Organização do Trabalho da empresa pesquisada é caracterizada como rígida e o poder decisório é centrado na figura do proprietário da empresa. Com isso, os gestores não possuem autonomia para gerir os departamentos. O ritmo de trabalho é acelerado, marcado por pressões internas (chefes) e externas (clientes). Devido ao baixo número de funcionários, há uma sobrecarga de trabalho dos gestores. O relacionamento entre os gestores é considerado bom, apesar da existência de conflitos em determinadas situações. Existe uma dificuldade maior na relação dos gestores com os clientes da empresa. O estilo de gestão se caracteriza através modelo taylorista/fordista. Isso acontece porque o processo de trabalho é individualizado, fragmentado, com o poder centralizado no proprietário da empresa e um forte controle do mesmo nas atividades realizadas pelos gestores. Esse estilo de gestão gera consequências negativas para a saúde dos trabalhadores, pois, os gestores não possuem espaço para utilizarem recursos da Mobilização Subjetiva (inteligência prática, espaço de discussão, sofrimento criativo) para transformarem o sofrimento vivenciado em prazer. Os gestores utilizam de modo exacerbado as estratégias

defensivas, o que prejudica a saúde física destes, gerando sensações de desgaste, problemas gástricos e obesidade. Não foram constatadas o uso de estratégias defensivas coletivas. Foram observados somente estratégias defensivas individuais, que são: aceleração, racionalização e negação.

A limitação da pesquisa consiste em ser somente um estudo exploratório com baixo número de participantes. Além disso, o objetivo inicial era o de realizar sessões coletivas baseadas na metodologia elaborada por Dejours (1992) publicada no livro *Psicopatologia do Trabalho*. Não foram realizadas as sessões coletivas porque os gestores não dispunham dos mesmos dias e horários para a realização das sessões e também a organização não podia ceder horários para os participantes. Então, foram realizadas duas entrevistas individuais com cada gestor.

A contribuição deste estudo se refere a investigação com gestores, uma categoria profissional ainda pouco explorada, especificamente trabalhadores na área da contabilidade. Outro fator importante foi a de todos os gestores que trabalham na empresa se dispuserem a participar da pesquisa, facilitando o entendimento da dinâmica desta Organização do Trabalho. Além disso, acredita-se que a pesquisa beneficiou os participantes por fornecerem um espaço onde esses trabalhadores puderam se apropriar e dar sentido às suas vivências laborais. Sugerem-se estudos com um número maior de participantes de outras regiões do país, uso de diferentes metodologias como as sessões coletivas e investigações aprofundadas em temas como a questão do reconhecimento e seu impacto na saúde mental de sujeitos que trabalham em cargos de gerência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, V.B. (2013). *Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no Trabalho em uma organização pública*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Almeida, L.L. & Merlo, A.R.C., (2008). Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 11, n.2, p.139-157.
- Anjos, F. B., Mendes, A. M., Júnior, A. S., & Facas, E. P. (2011). Trabalho prescrito, real e estratégias de mediação do sofrimento de jornalistas de um órgão público. *Revista eletrônica Sistema & Gestão*, 6, p. 562-582.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, SP, 3 ed., Brasil: Boitempo.
- Baldino, T.B. (2008). *Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de gestores de pessoas*. Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, Universidade de Brasília, Brasília.
- Bardin, L. (1970). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, P.C.R. & Mendes, A.M. (2003). Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. *Psico-USF*, v.8, n.1, p.63-70, Jan./Jun.
- Bertão, F.R.B.M. & Hashimoto, F. (2006). Entre o desejo e o sofrimento psíquico no trabalho: um estudo de caso com professora de educação infantil. *Psicologia em revista*, vol.12, n.20, p.141 – 163, dez., Belo Horizonte.
- Bleger, J. (1995). *Temas de Psicologia – Entrevistas e grupos*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bueno, M. & Macedo, K.B. (2012). A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. *Estudos contemporâneos da subjetividade*. Vol. 2. (2), 306-318.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. (Trad. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira – 5 ed. Ampliada – São Paulo: Cortez - Oboré.

- Dejours, C. (2005). *O fator humano*. (Trad. Maria Irene Stocco Betiol, Maria José Tonelli) 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C. (2006). *A banalização da injustiça social*. (Tradução: Luiz Alberto Monjardim). 7 ed. Rio de Janeiro: Editora: FGV.
- Dejours, C. (2007). A Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. Em A.M. Mendes, S.C.C.Lima & E.P. Facas (Orgs.)*Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho* (p.13-26). Brasília, Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008). *Addendum: da Psicopatologia à Psicodinâmica do trabalho*. Em S. Lancman & L.I. Sznclwar (Orgs.). *Da psicopatología à psicodinâmica do trabalho* (pp.49-106). Rio de Janeiro; Brasília, RJ; DF, Brasil: Fiocruz; Paralelo 15.
- Dejours, C. (2009a). Trabalho e saúde mental:da pesquisa à ação. Em C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet (Orgs.).*Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (p.45-65). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2009b). A carga psíquica do trabalho. Em C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet (Orgs.) *Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana ä análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (p.21-32). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. & Abdoucheli, E. (2009a). Itinerário teórico em Psicopatologia do trabalho. . Em C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet (Orgs.).*Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana ä análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (p.119-143). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. & Abdoucheli, E. (2009b). Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica do trabalho.Em C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet (Orgs.).*Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana ä análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (p.33-43). São Paulo: Atlas.
- Dias, T.T.P., Facas, E.P., Morrone, C.F., & Mendes, A.M. (2012). “Vai atender em 20 minutos?”: Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho de teleatendentes em uma central de denúncia de abuso sexual. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, vol.5, n.12, p.195-215.

- Facas, E.P. (2009). *Estratégias de mediação do sofrimento no trabalho automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem de metrô do Distrito Federal*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Ferreira, M.C. (2008). A ergonomia da atividade se interesse pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol.11, n.1, p. 83-99.
- Ferreira, A.C. (2011). *Prazer e sofrimento no trabalho de empregados de escritórios de contabilidade em Belo Horizonte/MG*. Mestrado profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais.
- Fischer, H.C.R. (2011). *Psicodinâmica do trabalho de gerentes de uma unidade de taquigrafia do serviço público: uma análise clínica*. Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília.
- Fonseca, P.J.S. & Moraes, R.D. (2012). Líder sofre? Subjetividade e sofrimento no trabalho de líderes no polo industrial de Manaus. *Revista Amazônica*, ano 5, vol. IX, n.2, Jul-Dez, p. 69-85.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. Em Bauer W.M. . & Gaskell G. (ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Gaulejac, V. d. (2007). *Gestão como doença social, poder gerencialista e fragmentação social*. (I. Storniolo, Trad.) Aparecida, SP, Brasil: Ideias & Letras.
- Gomes, M.L.B., Lima, S.C.C. & Mendes, A.M. (2011). Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, v.11, n.3, Rio de Janeiro, p. 841-855.
- Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho (2013). Acesso em: 10 de setembro de 2013. Disponível em: < <http://lpct.com.br/>>.
- Lopes, D.M.Q. (2009). *Prazer, sofrimento e estratégias defensivas dos agentes comunitários de saúde no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.
- Martins, S.R. (2008). Tempo antes do adoecer: relações entre saúde e os processos psicodinâmicos do reconhecimento do trabalho. Em A.M. Mendes

- (Org.). *Trabalho e Saúde - O sujeito entre emancipação e servidão* (p.69-79). Curitiba, Juruá.
- Martins, S.R. & Mendes, A.M (2012). Espaço coletivo de discussão: A Clínica Psicodinâmica do Trabalho como ação de resistência. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), maio-ago, p . 171-184.
- Medeiros, S.N. & Mendes, A.M. (2013). Clínica Psicodinâmica do Trabalho e CRM: Cooperação e relacionamento interpessoal. *R. Conex. SIPAER*, v.4, n.2, março-abril, p.25-44.
- Megier, M.C. & Traesel, E.S. (2012). *A importância do reconhecimento no ambiente de trabalho*. Acesso em: 12 de agosto de 2014. <http://www.unifra.br/eventos/sepe2012/Trabalhos/6855.pdf>
- Mendes, A.M. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem – trabalho: as contribuições de Cristophe Dejours. *Psicologia, Ciência e Profissão*, p.34-38.
- Mendes, A.M. (2002). Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. *Estudos de Psicologia*, n.7, p.89 – 96.
- Mendes, A.M. (2007a) Da Psicodinâmica à Psicopatologia do trabalho. Em A.M. Mendes (org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (p. 49–61). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A.M. (2007b). Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. Em A.M. Mendes (org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (p. 29– 48). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A.M. (2007c). Pesquisa em Psicodinâmica: a clínica do trabalho. Em A.M. Mendes (org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (p. 65–87). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A.M.B. & Silva, R.R. (2006). Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. *Psico-USF*, v.11, n.1, p. 103-112, Jan.-Jun.
- Mendes, A.M. & Araújo, L.K.R. (2012). *Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Juruá.

- Motta, F.C.P. & Vasconcelos, I.G. (2006). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson Learning Edições.
- Morrone, C.F. & Mendes, A.M. (2003). A resignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal. *Revista P.D.T.*, vol. 3, n.2, Julho-dezembro, p. 91 – 118.
- Ramos, L.V. & Mendes, A.M. (2013). A dinâmica da cooperação entre gestores de uma empresa multinacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v.13, n.3, Set-Dez, p. 222-246.
- Resende, S. & Mendes, A.M. (2004). A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. *P.D.T. Vol.4 N.1 Janeiro-Junho*, p. 151-175.
- Rossi, E.Z., Mendes, A.M., Siqueira, M.V. & Araújo, J.N.G. (2009). Sedução e servidão em um caso de LER-DORT: diálogo entre a Psicodinâmica do trabalho e a Sociologia Clínica. *Psicologia Política*, vol. 9,n.18, p.313-330. Jul.-Dez.
- Sá, M.C. & Azevedo, C.S. (2010). Subjetividade e Gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. *Ciência e Saúde Coletiva* 15(5), p.2345 – 2354.
- Santos, E.A. (2008). *O trabalho dos bailarinos profissionais de uma companhia de dança contemporânea: uma perspectiva psicodinâmica*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Goiás, Goiânia.
- Silva, M.C.S.Q. & Mendes, A.M. (2012). A prática em clínica psicodinâmica do Trabalho como estratégia de promoção da saúde. *Revista Tempus Actas de Saúde Coletiva*, p. 195-207.
- Siqueira, M.V.S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. Juruá, 2 ed. Curitiba.